



INSTITUTUL NAȚIONAL DE ADMINISTRAȚIE

Evaluarea nevoilor de formare și a gradului de pregătire la nivel de cunoștințe și competențe pentru implementarea Inteligenței Artificiale (IA) la nivelul administrației publice

Acest raport a fost elaborat la nivelul Institutului Național de Administrație, în perioada noiembrie 2025 - ianuarie 2026, pe baza datelor și informațiilor colectate de la respondenți.

+ valoare prin formare

ina.gov.ro

Concluzii:

- între 32% și 37% dintre respondenți au un nivel mediu în ceea ce privește: cunoașterea și utilizarea principalelor instrumente IA în activitate, cunoașterea reglementărilor UE privind utilizarea IA, verificarea autenticității informațiilor generate de IA, utilizarea asistenților digitali în administrația publică;
- majoritatea respondenților au apreciat că la nivelul instituției nu există buget sau resurse dedicate pentru cercetarea și implementarea proiectelor care implică IA;
- instrumentele IA sunt utilizate în activitatea profesională, în principal pentru traducerea unor documente, generarea de texte, clarificarea unor concepte, sinteza unor documente complexe;
- peste 80% dintre respondenți au considerat oportună participarea la programe de formare privind: Utilizarea instrumentelor dedicate IA în managementul serviciilor publice; Structurarea, pregătirea și utilizarea datelor pentru IA; Autenticitatea informațiilor generate de IA; Gestionarea riscurilor legate de utilizarea instrumentelor și algoritmilor IA; Definirea instrumentelor IA în procesele administrative; Noțiuni de bază privind utilizarea IA în administrație ;
- utilizarea IA poate ajuta la optimizarea fluxurilor de lucru, eficientizarea serviciilor adresate cetățenilor, furnizarea de seturi de date pentru decizii fundamentale.

A. Context general

Rolul Institutului Național de Administrație (INA) este de a pune în aplicare direcțiile strategice ale Guvernului pentru întărirea capacității administrației publice prin asigurarea formării și perfecționării profesionale a personalului din administrația publică. Astfel, Institutul exercită atribuții în domeniile:

- a) formării și perfecționării profesionale a personalului din administrația publică;
- b) asigurării calității în domeniul formării personalului din administrația publică;
- c) cercetării și inovării în domeniul administrației publice;
- d) asigurării de asistență tehnică pentru susținerea dezvoltării administrației publice;
- e) diseminării informațiilor și a rezultatelor demersurilor de cercetare-inovare în relația administrație publică - cetățeni.

Chestionarul pentru evaluarea nevoilor de formare și a gradului de pregătire la nivel de cunoștințe și competențe pentru implementarea Inteligenței Artificiale (IA) - 2025 a fost elaborat la nivelul Direcției Programe de Perfecționare, pe baza metodologiei primite din partea Institutului pentru Administrație Publică din Bulgaria și a următoarelor analize: Competences and governance practices for artificial intelligence in the public sector (2024, Joint Research Centre), G7 Toolkit for Artificial Intelligence in the public sector (2024, OECD). **Scopul chestionarului** a fost de a evalua nevoile de formare și gradul de pregătire pentru implementarea Inteligenței Artificiale (IA).

Chestionarul a fost structurat pe 4 secțiuni: Informații generale respondenți, Practici pentru dezvoltarea și utilizarea IA, Nivelul de cunoștințe pentru utilizarea IA, Nevoi de formare și a inclus întrebări structurate în întrebări închise și întrebări deschise.

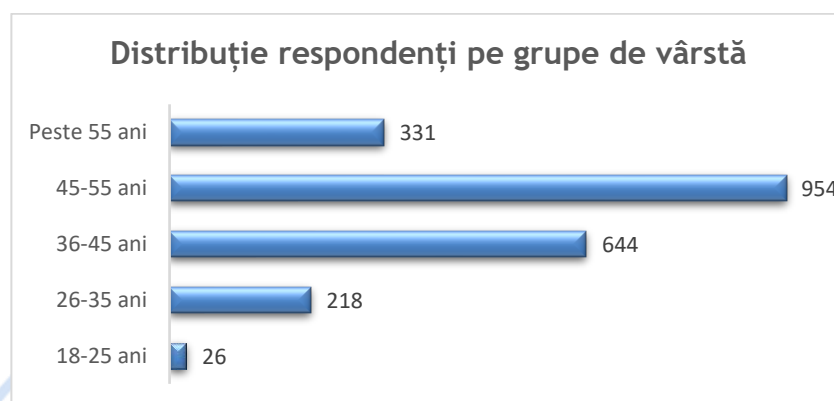
În interpretarea informațiilor și datelor colectate au fost utilizate și instrumente de inteligență artificială.

Intervalul de completare a chestionarului: 23.06 - 01.11.2025.

Număr respondenți: 2173.

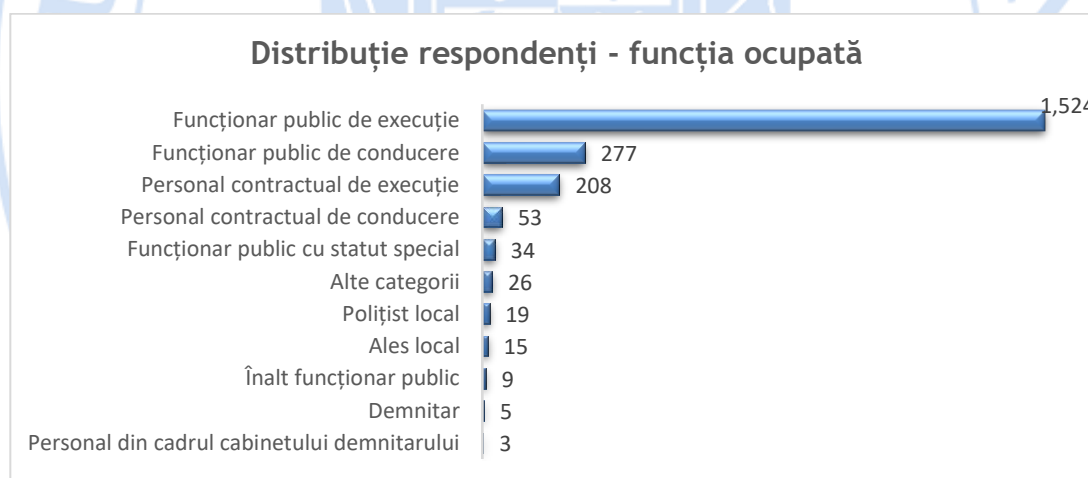
1. Informații generale privind respondenții

- Gen : 1451 femei (67% din respondenți) și 722 bărbați (33%)
- Distribuție respondenți pe grupe de vârstă:

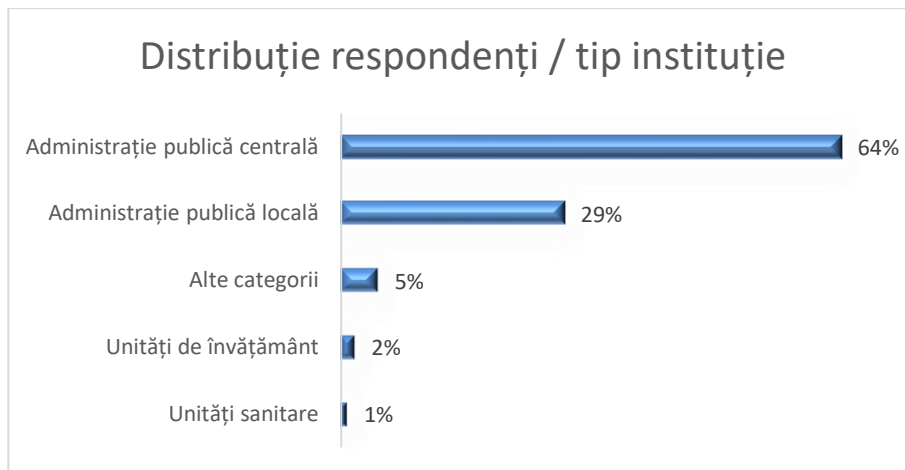


- **Funcția ocupată**

Cel mai mare număr de respondenți este reprezentat de funcționari publici și personal contractual de execuție. La categoria Alte funcții au fost incluse cele din instituțiile de învățământ, unitățile medicale, tribunale ș.a.

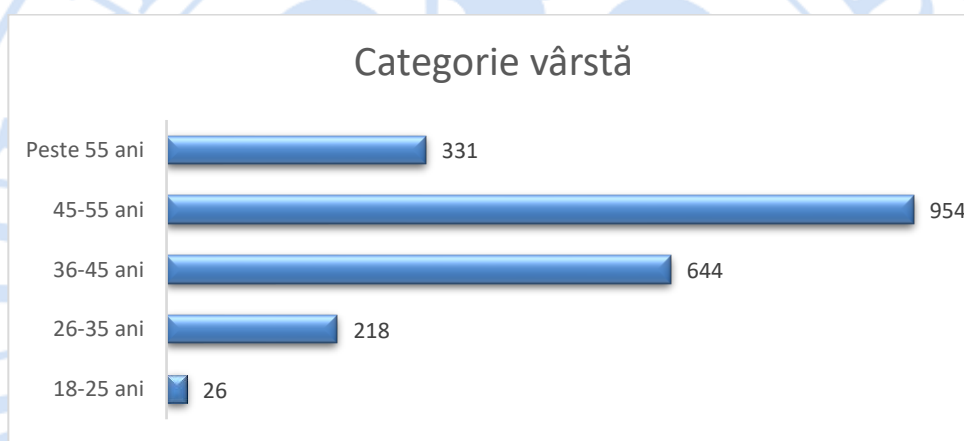


- **Distribuție respondenți - instituții**



- **Vârsta**

Cei mai mulți dintre respondenți se încadrează în categoria de vârstă 45-55 ani, în timp ce doar 26 dintre respondenți sunt în categoria de vârstă 18-25 ani, așa cum reiese și din graficul de mai jos.

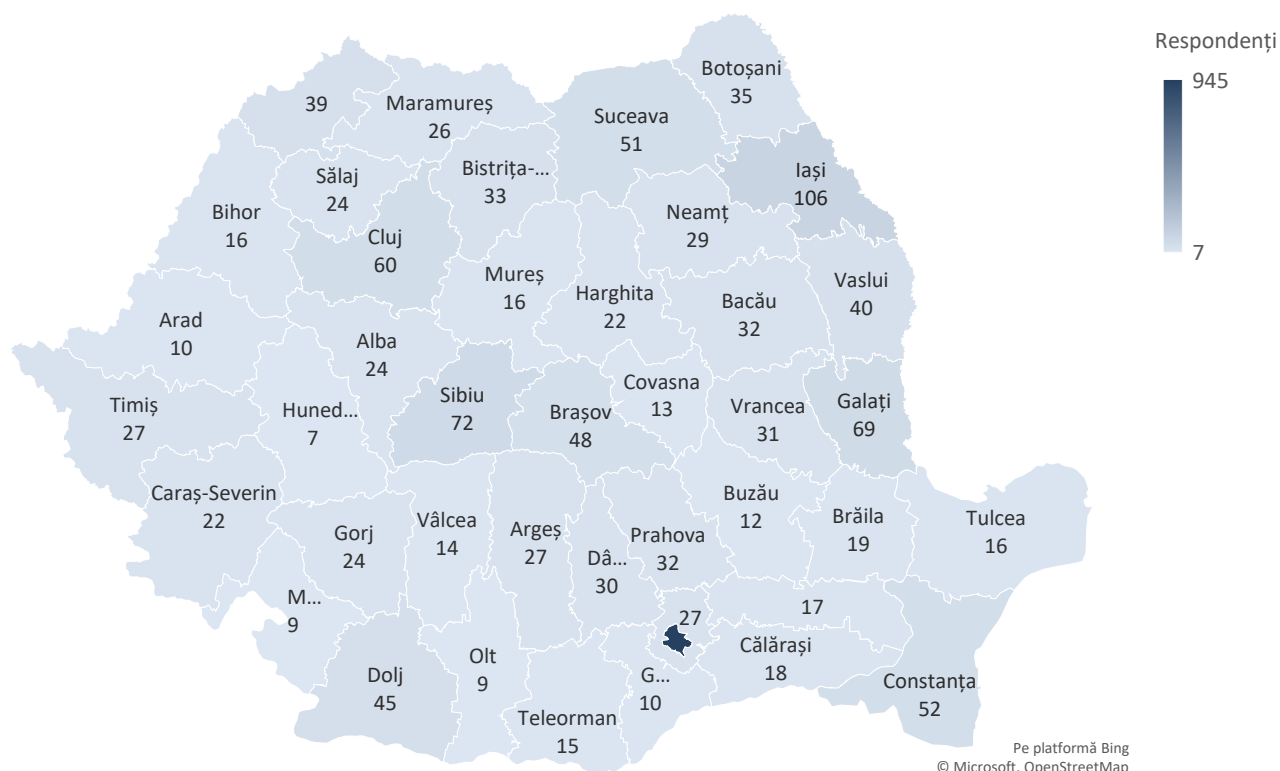


Distribuție respondenți grupe de vârstă

- Distribuția geografică a respondenților în funcție de județul în care își are sediul instituția angajatoare

S-a înregistrat o distribuție geografică a respondenților pe toate cele 41 de județe și municipiul București, care a avut cel mai mare număr respondenți (945), urmat de județele Iași (106), Sibiu (72), Cluj (60).

Județul în care își are sediul instituția/autoritatea publică:

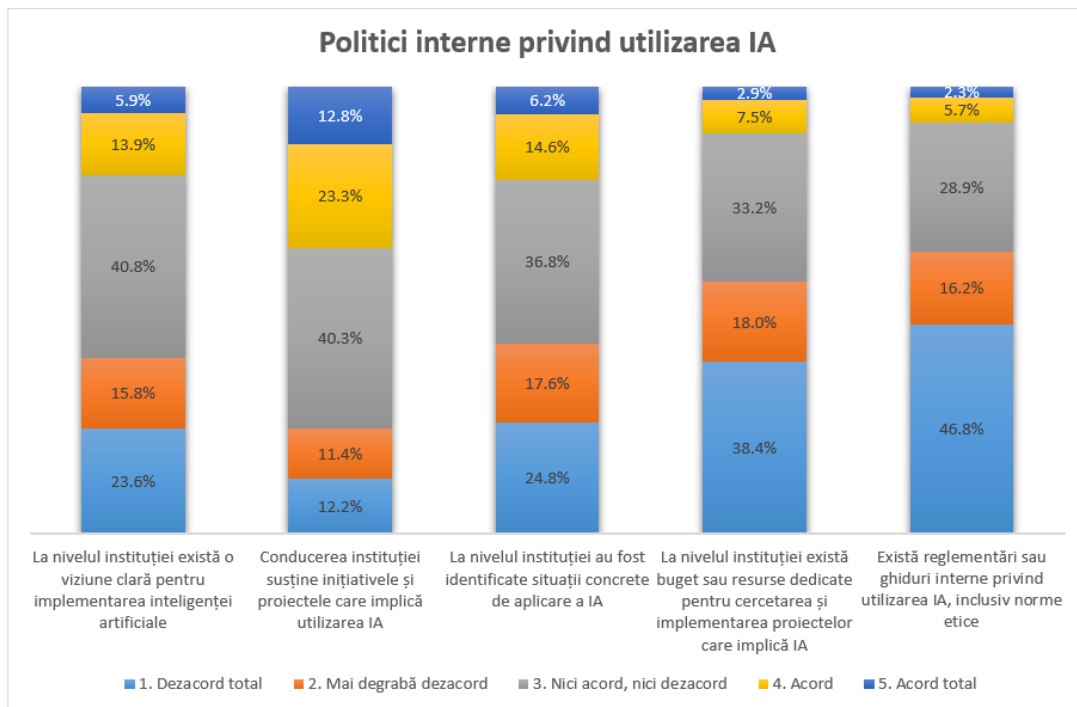


2. PRACTICI PENTRU DEZVOLTAREA ȘI UTILIZAREA IA

- Politici interne privind utilizarea IA

Respondenții percep o susținere relativ bună din partea conducerii, dar această deschidere nu este dublată de elementele care transformă intenția în practică: viziune clară, scenarii concrete de aplicare, resurse dedicate și proceduri/metodologii/ghiduri interne. Doar 19,8% declară că există o viziune clară pentru implementarea IA la nivelul instituției. Mai mult, doar 10,4% indică existența unui buget sau a unor resurse alocate în acest scop, iar reglementări/ghiduri interne, inclusiv norme etice au fost elaborate într-o mică măsură (doar 8% acord).

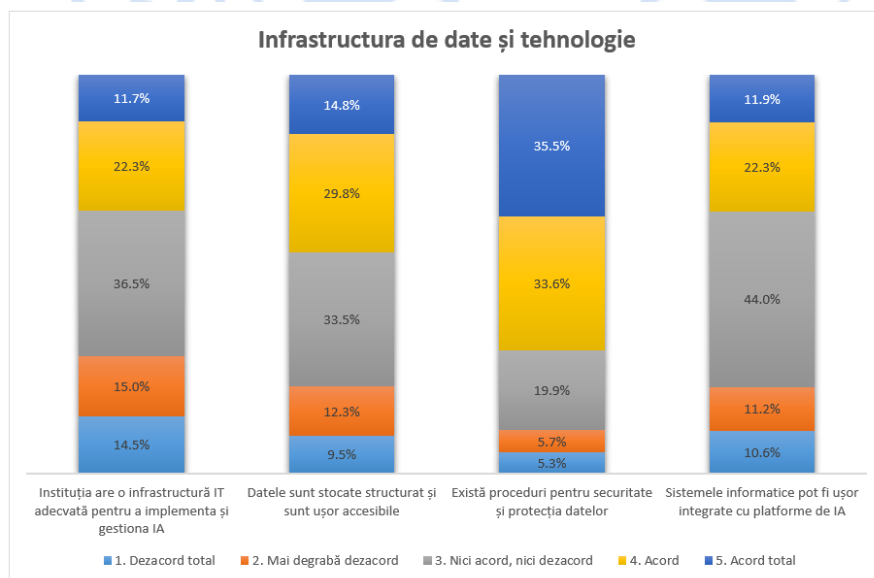
De remarcat este și ponderea ridicată a răspunsurilor neutre (până la 41% pe anumiți itemi), putând concluziona fie că politicile și inițiativele nu sunt comunicate suficient, fie că ele nu există încă și angajații nu au reperi. Practic, maturitatea organizațională este inversată: există deschidere la nivel de conducere, dar lipsesc mecanismele de reglementare (politici, norme etice, proceduri de evaluare a riscurilor, reguli pentru protecția datelor și utilizarea instrumentelor de IA generativă) și implementare care, în mod normal, ar trebui să apară primele.



- **Infrastructura de date și tehnologie**

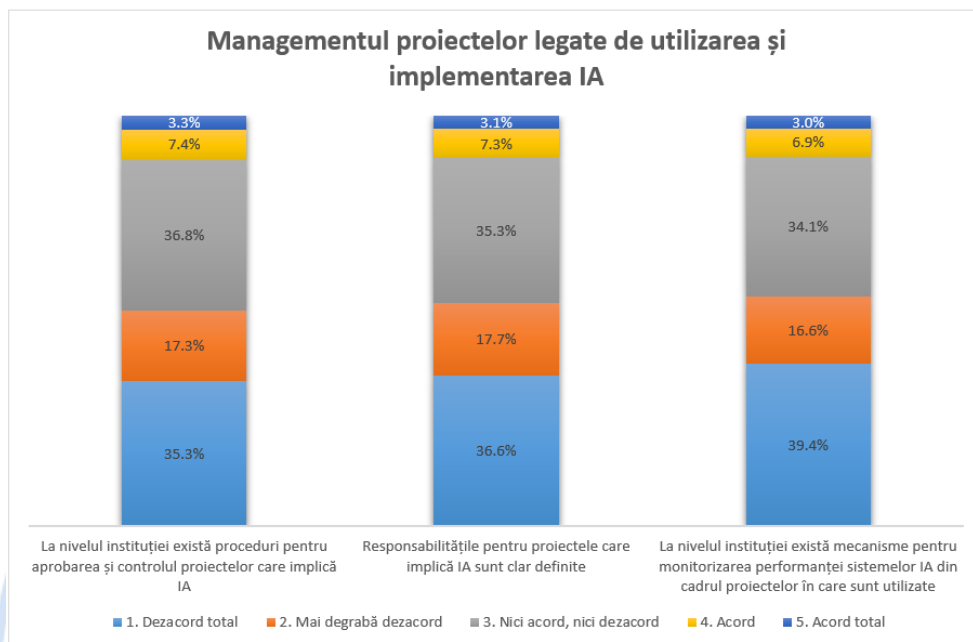
Infrastructura de date și tehnologie arată un tablou mixt: există infrastructură IT, datele sunt relativ bine organizate, dar integrarea cu platforme de IA și capacitatea infrastructurii rămân incerte pentru mulți respondenți. Procedurile de securitate și protecție a datelor sunt percepute ca fiind robuste (69,1% acord), iar 44,6% dintre respondenți apreciază că datele sunt stocate structurat și ușor accesibile. Astfel, se poate concluziona că există baze de date și sisteme operaționale proiectate corespunzător, chiar dacă o treime dintre respondenți rămân neutri (probabil pentru că accesibilitatea variază mult între aplicații/structuri).

În ceea ce privește adecvarea infrastructurii IT pentru implementarea și gestionarea IA, 34% dintre respondenți consideră că este cu adevărat adecvată în acest scop, iar integrarea ușoară a sistemelor informatice cu platforme de IA se situează la același nivel. Însă nivelul ridicat de răspunsuri neutre poate indica adesea heterogenitate tehnologică sau politici clare de interoperabilitate. În concluzie, securitatea și depozitarea sunt adecvate, dar interconectarea și scalarea pentru scenarii de utilizare IA nu sunt clar definite la nivel de utilizator.



- Managementul proiectelor legate de utilizarea și implementarea IA

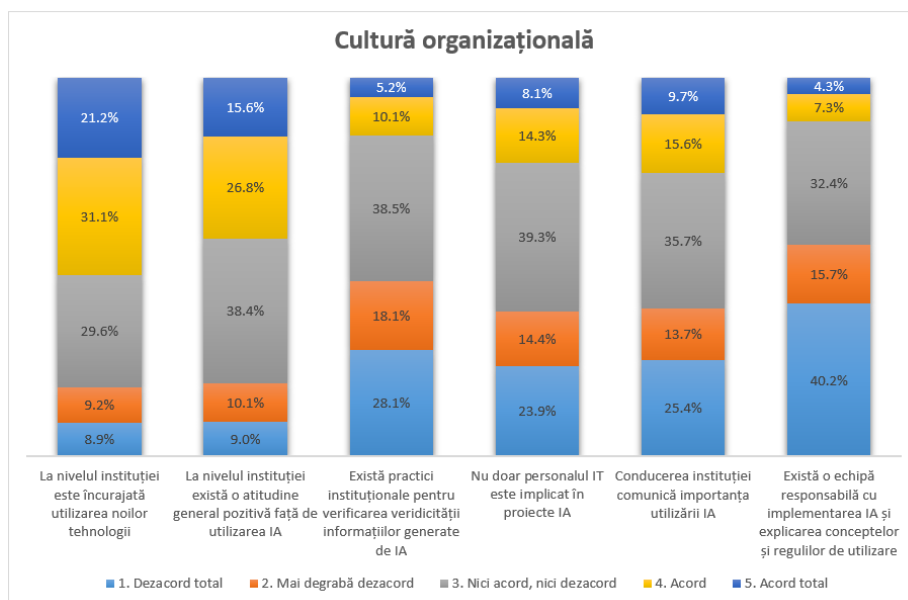
Peste 50% dintre respondenți apreciază că nu există proceduri de aprobare și control al proiectelor care implică IA, responsabilitățile nu sunt clar definite și nu există mecanisme de monitorizare a performanței sistemelor IA în cadrul proiectelor în care sunt utilizate.



- Cultură organizațională

În ceea ce privește cultura organizațională pentru utilizarea IA, se constată că la nivelul instituțiilor este încurajată utilizarea noilor tehnologii (52,3%), există o atitudine pozitivă față de utilizarea IA (42,4%), dar conducerea nu comunică importanța utilizării IA și nici nu există practici instituționale pentru verificarea veridicității rezultatelor IA. Se poate aprecia că elementele operaționale lipsesc, iar implicarea personalului non-IT în proiecte IA rămâne redusă, ceea ce confirmă o cultură în care IA este văzută ca o activitate rezervată personalului IT, nu ca schimbare de proces.

Procentul destul de ridicat pentru răspunsurile neutre poate fi justificat și prin comunicarea redusă cu privire la utilizarea IA (55,9% dintre respondenți apreciază că nu există echipe responsabile cu implementarea IA și explicarea conceptelor și regulilor de utilizare) și lipsa unor mecanisme de lucru cu IA.

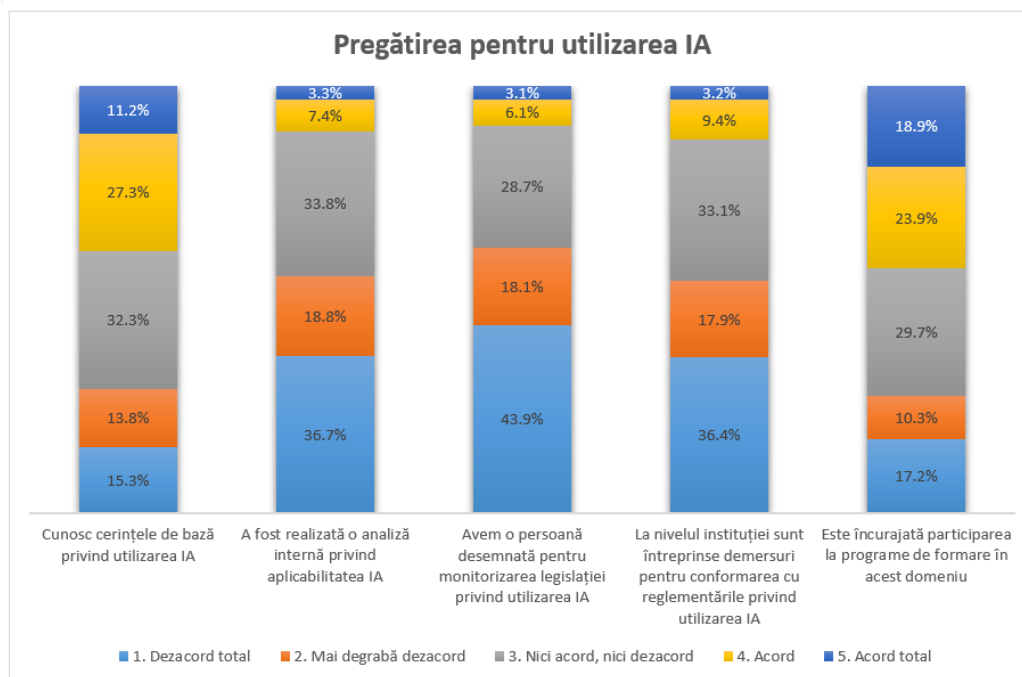


- **Pregătirea pentru utilizarea IA**

La nivel individual, mulți dintre respondenți declară că știu cerințele de bază privind utilizarea IA (38,5% acord) și că participarea la programe de formare în acest domeniu este încurajată (42,8% acord). Astfel, se poate concluziona că există interes, la nivel personal, pentru dobândirea de cunoștințe în acest domeniu.

La nivel instituțional, din informațiile colectate, se constată că instituțiile nu au încă mecanismul care transformă învățarea în proiecte conforme și scalabile, nu s-a realizat un diagnostic de oportunitate/riscuri, nu există un responsabil clar pentru monitorizarea legislației în domeniu, iar demersurile pentru conformarea cu reglementările pentru utilizarea IA nu sunt vizibile.

Rata ridicată a răspunsurilor neutre poate indica și o lipsă de comunicare internă: chiar dacă unele inițiative există, nu sunt cunoscute.



- Practici curente de utilizare a IA

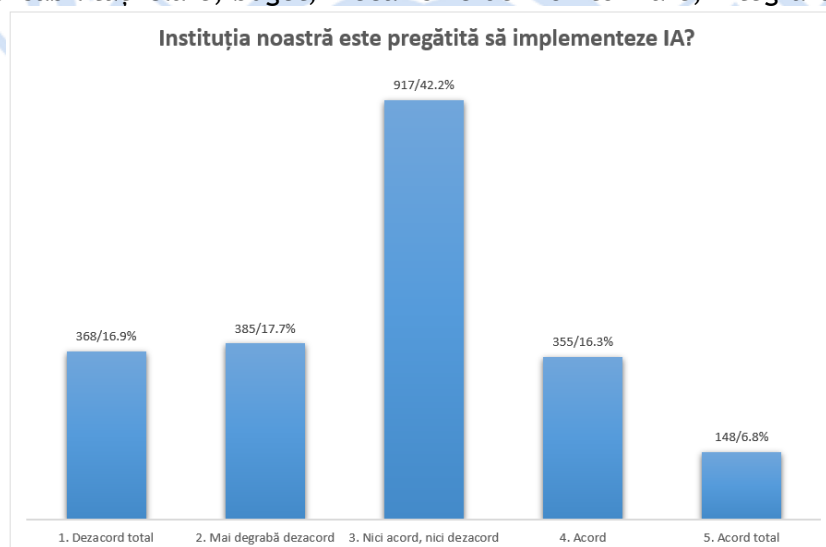
Din datele colectate, reiese că 82% din instituții sunt încă în faza de pre-acțiune (fără proiecte sau demersuri concrete pentru utilizarea IA) și doar 18% dintre instituții au depășit această etapă.



- Instituția noastră este pregătită să implementeze IA

Ponderea foarte mare de răspunsuri neutre confirmă incertitudinea rezultată și în graficele anterioare (lipsă de politici, bugete, roluri și integrare tehnică vizibilă). Scorul mediu pe scala 1-5 este 2,78 (sub pragul neutru 3), ceea ce indică o percepție generală de „dezacord”. Așa cum se poate observa din graficul de mai jos, 34,6% dintre respondenți consideră că instituția nu este pregătită pentru implementarea IA.

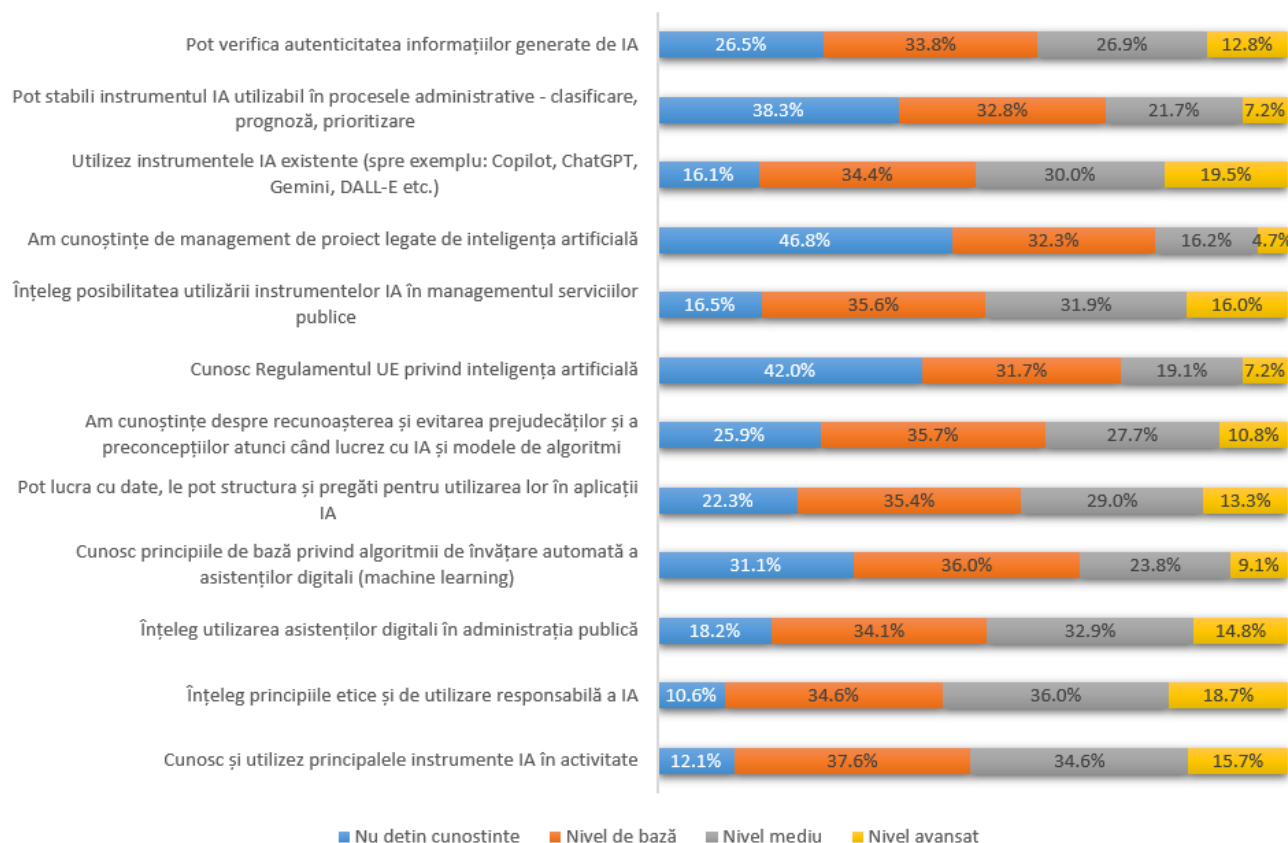
Corelând scorurile de la această întrebare cu scorurile din celelalte grafice, am putea aprecia că respondenții condiționează „pregătirea instituției” de existența unor elemente concrete (proceduri, responsabilități clare, buget, mecanisme de monitorizare, integrare cu platforme IA).



3. NIVELUL DE CUNOȘTIȚE PENTRU UTILIZAREA IA

În cadrul acestei secțiuni, respondenților li s-a cerut să își autoevalueze nivelul de cunoștințe pentru utilizarea IA. Astfel, se constată că pentru utilizarea principalelor instrumente IA în activitate, a asistențelor digitale în administrația publică, înțelegerea principiilor etice și de utilizare responsabilă a IA, precum și posibilitatea utilizării IA în managementul serviciilor publice respondenții au preponderent un nivel mediu de cunoștințe (peste 30%) și un nivel avansat (peste 14%). Totuși, respondenții apreciază că „nu dețin cunoștințe” privind: managementul de proiect legat de IA (46,8%), Regulamentul UE privind IA (42%), stabilirea instrumentului IA potrivit (38,3%) și principiile de bază privind algoritmi de învățare automată a asistenților virtuali (31,1%).

Astfel, putem aprecia că există o alfabetizare practică (oamenii folosesc instrumente de IA), dar cunoștințele și competențele care asigură alegerea corectă a acestora, controlul calității informațiilor generate de IA și conformitatea sunt insuficiente.



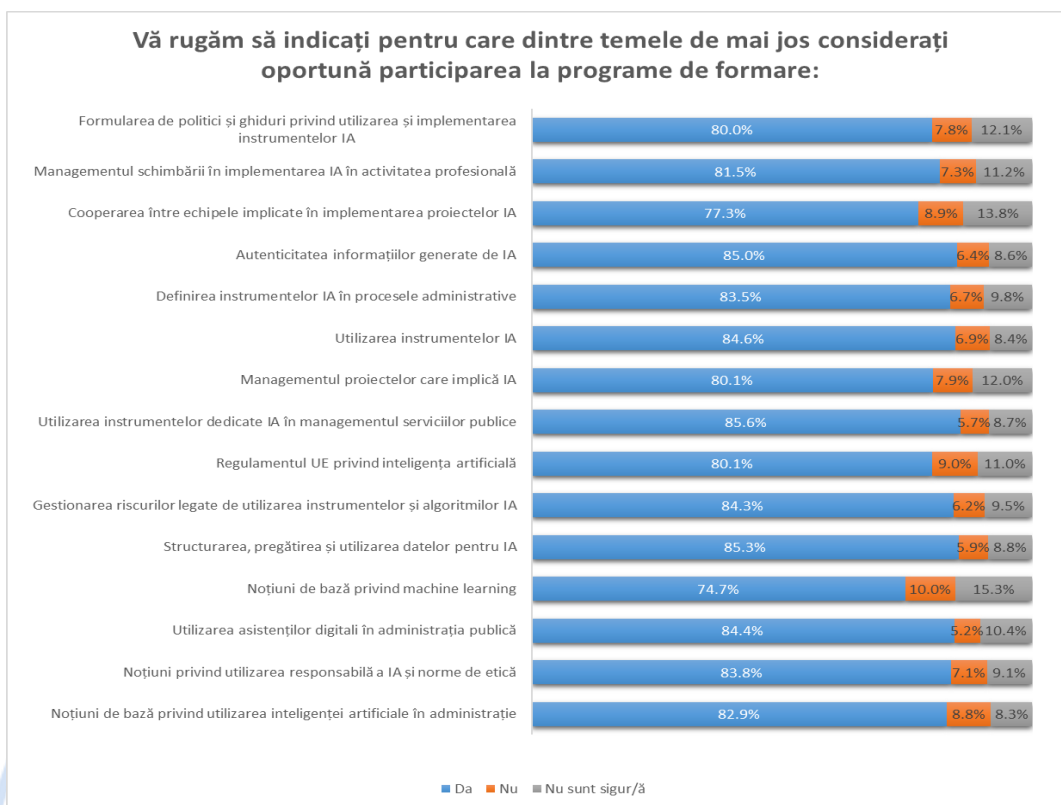
4. NEVOI DE FORMARE

- Tematici prioritare pentru programele de formare

Temele cu cel mai mare interes sunt: autenticitatea informațiilor generate de IA (85%), structurarea/pregătirea datelor (85,3%), utilizarea instrumentelor dedicate în managementul serviciilor publice (85,6%), utilizarea instrumentelor IA (84,6%) și gestionarea riscurilor (84,3%). Interesul ridicat pentru Regulamentul UE privind IA (80,1%) reconfirmă nevoia de conformitate observată și în graficele anterioare.

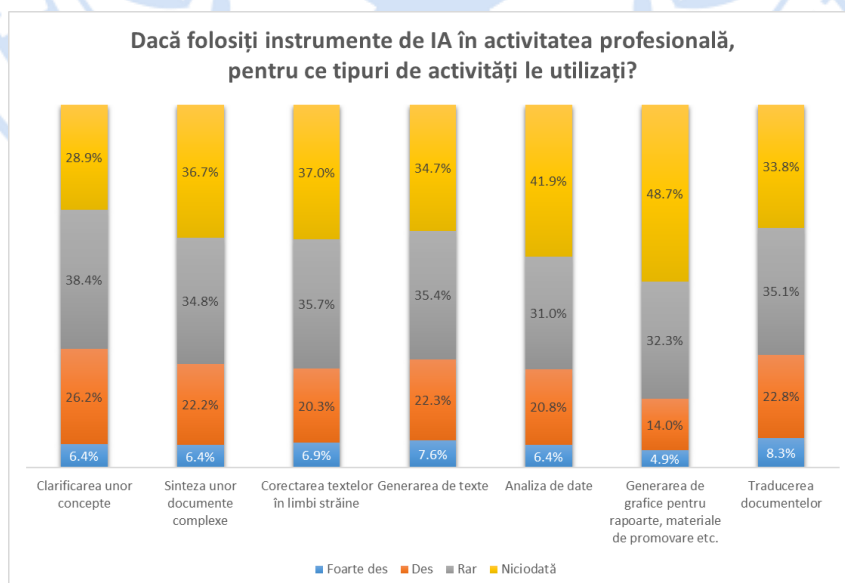
Lipsa unor proceduri, ghiduri, mecanisme de lucru și nevoia pentru crearea unui cadru adecvat rezultate și în graficele anterioare se reflectă și în preferința pentru teme precum: managementul schimbării în implementarea IA în activitatea (81,5%), managementul proiectelor care implică IA (80,1%), formularea de politici și ghiduri pentru utilizarea și implementarea IA (80%) și cooperarea între echipele implicate în implementarea IA în procesele administrative (77,3%).

Temele de formare indicate de respondenți reflectă nevoia unei formări practice și aplicate, cu accent pe verificare de informații, date, riscuri și proceduri.



- **Tipuri de activități profesionale în care sunt utilizate instrumente de IA**

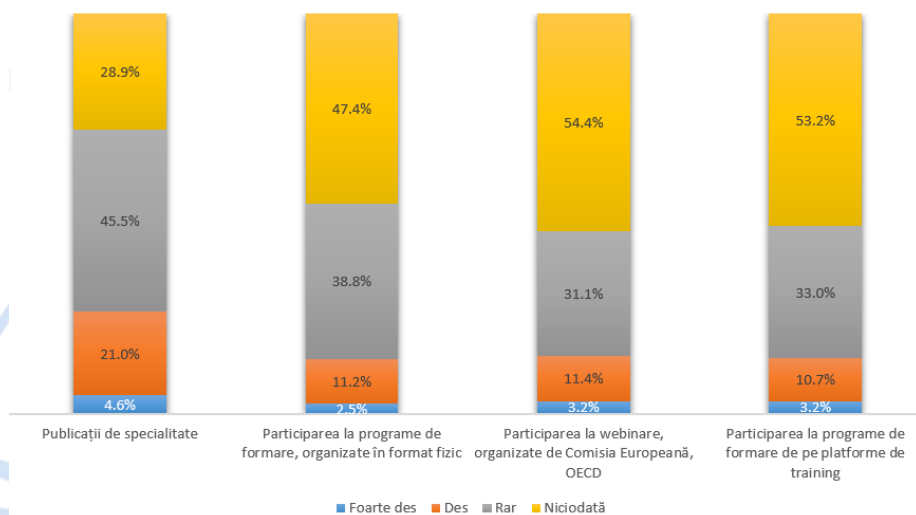
Din informațiile colectate, putem constata că instrumente de IA sunt utilizate preponderent pentru generarea de texte, traducerea de documente și corectarea textelor în limbi străine și sinteza unor documente complexe. Instrumentele de IA sunt foarte puțin utilizate pentru activități precum analiza de date (41,9% dintre respondenți nu au utilizat niciodată) și generarea de grafice pentru rapoarte, materiale de promovare etc. (48,7% dintre respondenți nu au utilizat niciodată), acolo unde se impune și verificarea datelor și informațiilor generate cu IA.



- Modalități de dezvoltare a cunoștințelor și abilităților privind utilizarea inteligenței artificiale

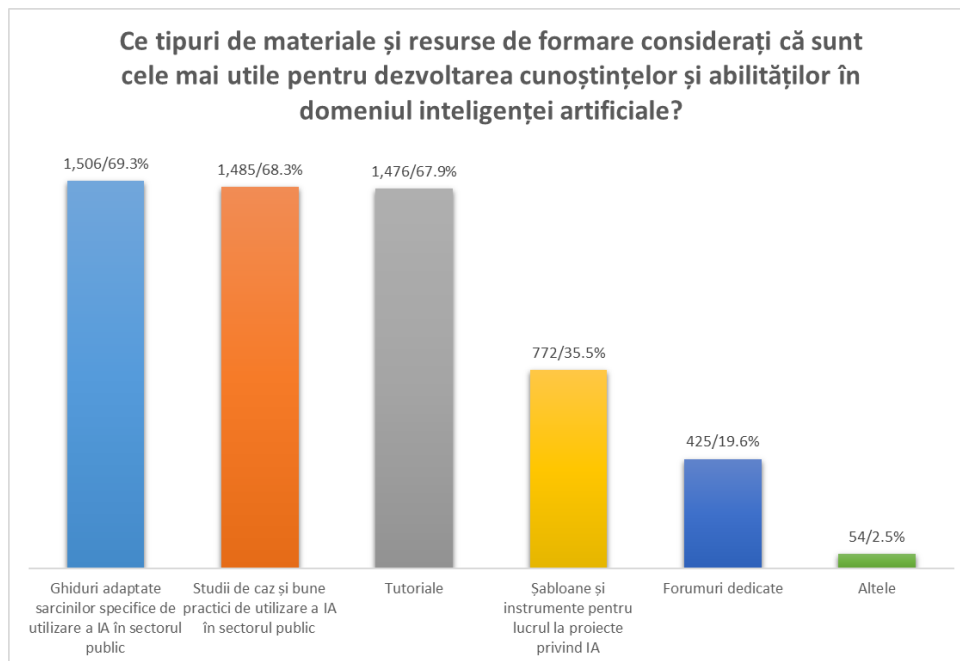
Din răspunsurile colectate putem constata că există o abordare individuală, nestructurată (publicații de specialitate - articole, ghiduri etc.) privind dezvoltarea cunoștințelor și abilităților, iar participarea la programe de formare, ca o practică structurată, este scăzută.

Cum vă dezvoltați cunoștințele și abilitățile privind utilizarea inteligenței artificiale?



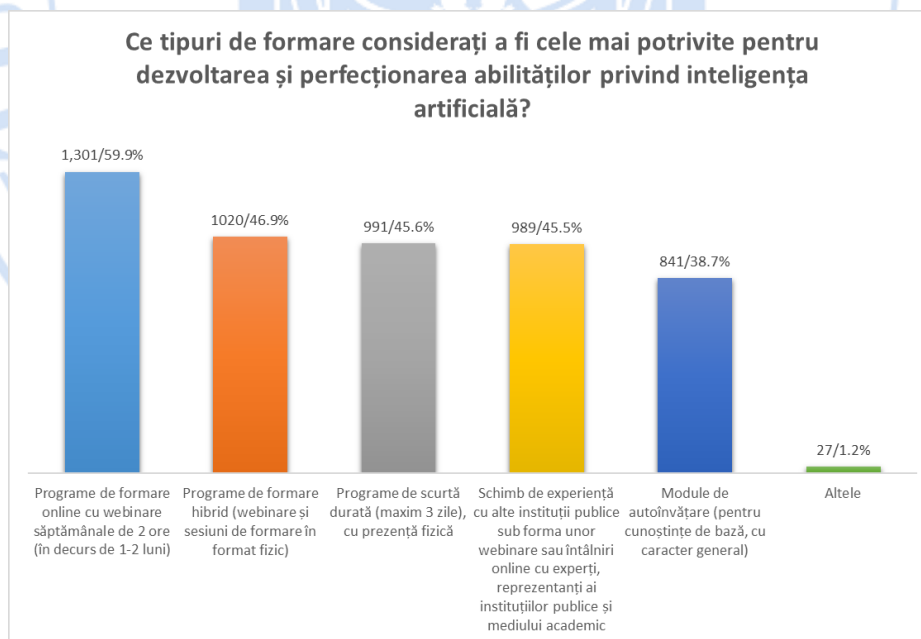
- Tipuri de materiale și resurse de formare considerate ca fiind cele mai utile pentru dezvoltarea cunoștințelor și abilităților în domeniul inteligenței artificiale

La această întrebare respondenții au avut posibilitatea de a selecta 3 dintre variantele de răspuns enumerate. Astfel, tipurile de materiale și resurse preferate sunt: ghiduri adaptate sarcinilor din administrație (69,3%), studii de caz și bune practici de utilizarea IA în sectorul public (68,3%), tutoriale (67,9%). Se poate observa nevoia respondenților de a accesa resurse care să ofere informații aplicate, adaptate pentru sectorul public.



- Tipuri de formare pentru dezvoltarea și perfecționarea abilităților privind inteligența artificială

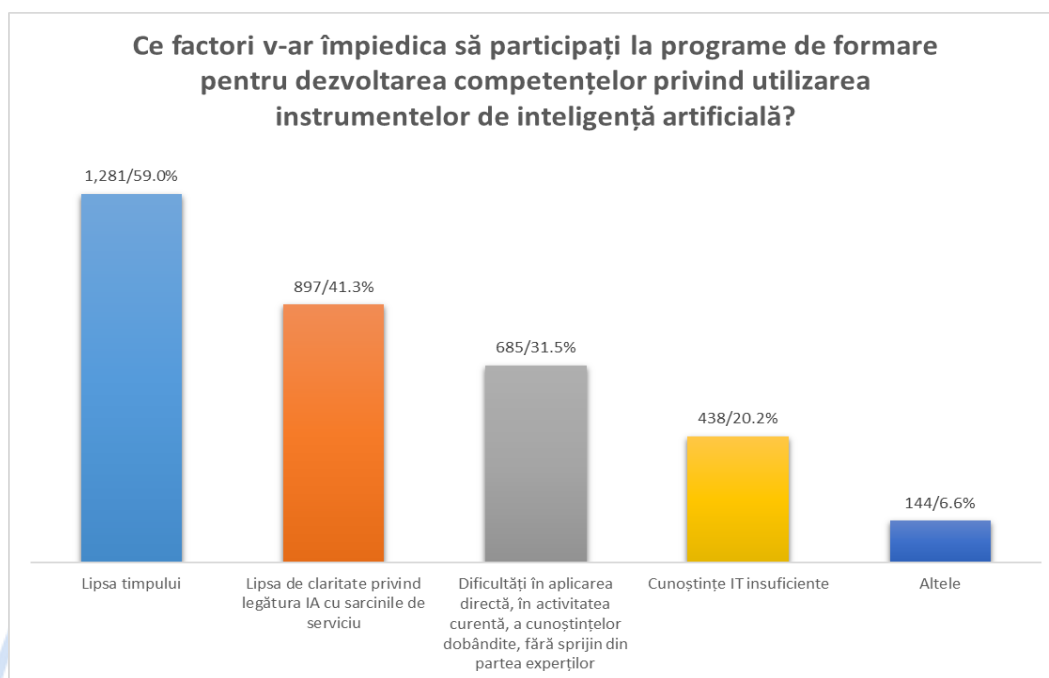
Peste 59% dintre respondenți consideră că programele de formare online cu webinare săptămânale (cu o durată de 2 ore) sunt cele mai potrivite pentru dezvoltarea și perfecționarea abilităților privind utilizarea IA. Procentul ridicat pentru schimburile de experiență cu alte instituții publice sau întâlniri cu experți (45,5%) reprezintă o reconfirmare a răspunsurilor de la întrebarea anterioară privind nevoia de a avea acces la resurse și informații aplicate, adaptate pentru sectorul public.



- Factori care influențează participarea la programe de formare pentru dezvoltarea competențelor privind utilizarea IA

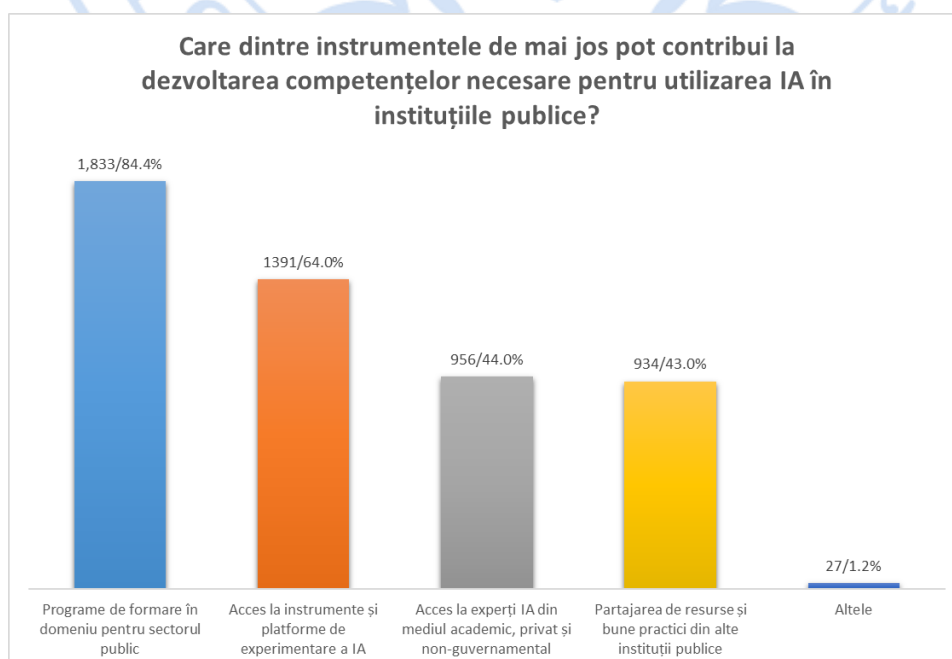
Principalul factor care împiedică participarea la programe de formare este lipsa timpului (59%) - care poate justifica și procentul ridicat pentru alegerea programelor de formare online cu webinare săptămânale de 2 ore, urmat de lipsa de claritate privind legătura cu activitatea

profesională (41,3%), apoi dificultatea de a aplica în activitate cunoștințele dobândite fără sprijin din partea unor experți (31,5%).



- **Tipuri de resurse care pot contribui la dezvoltarea competențelor necesare pentru utilizarea IA în instituțiile publice**

Răspunsurile sunt în concordanță cu tendințele constatate la întrebările de mai sus: formare dedicată sectorului public (84,4%), acces la instrumente și platforme de experimentare (64%), acces la experți (44%) și schimb de resurse și bune practici cu alte instituții publice (43%). Astfel, formarea trebuie corelată cu specificul activității administrației publice, iar capacitatea internă a instituțiilor trebuie dezvoltată și prin expertiză externă care să ghideze și să valideze în procesele de implementare a instrumentelor IA.



- Ce tematici ați propune pentru programe de formare privind utilizarea IA și nu au fost identificate în chestionar?

Din analiza răspunsurilor la această întrebare (întrebare deschisă) următoarele tematici pot fi considerate prioritare:

- Etică și responsabilitate în utilizarea IA,
- Securitate cibernetică și protecția datelor în contextul IA,
- Prompt engineering și lucrul eficient cu IA (cum „vorbit” corect cu IA),
- Implementarea IA în instituții: schimbare organizațională și management,
- Programe practice, studii de caz și aplicații pe domenii specifice de utilizare a IA.

- Pentru ce tipuri de activități ați utiliza instrumente IA în activitatea profesională?

Din analiza răspunsurilor la această întrebare (întrebare deschisă) se remarcă următoarele tipuri de activități în care se dorește utilizarea de instrumente IA:

- optimizarea fluxurilor interne de lucru, automatizarea activităților de rutină (spre exemplu, sortarea și filtrarea automată a emailurilor și solicitărilor interne, prioritizarea solicitărilor în funcție de conținutul acestora, completarea automată a formularelor și generarea de rapoarte statistice standard),
- interacțiunea cu cetățenii: respondenții propun folosirea chatbots și asistenți virtuali pentru a răspunde rapid întrebărilor frecvente ale cetățenilor și pentru a acorda asistență privind anumite proceduri administrative (exemple din răspunsuri: răspunsuri automate la întrebări despre acte necesare, taxe, program de lucru etc.; asistent IA care poate detecta dacă un dosar este incomplet; răspunsuri la petiții),
- analiza datelor colectate de instituții și elaborarea de rapoarte (spre exemplu, corelarea automată a unor volume mari de date, generarea de statistici, monitorizarea indicatorilor de performanță),
- prelucrarea textelor și documentelor (generarea automată de șabloane de documente, traduceri, sinteze ale unor documente complexe, corectarea textelor, redactarea automată a unor răspunsuri),
- simulări bugetare și demografice, fundamentarea deciziilor fiscale sau de dezvoltare urbană, monitorizare legislație (exemple din răspunsuri: predicții automate despre evoluția veniturilor și cheltuielilor publice, simularea diverselor scenarii fiscale, evaluarea impactului unor propuneri de strategii publice, analiza de risc pentru proiecte mari (infrastructură, sănătate, educație), urmărirea automată a modificărilor legislative și identificarea regulilor aplicabile în situații date, cu generare de alerte pentru factorii de decizie).